

Universidad Politécnica de Madrid
Escuela Universitaria de Arquitectura Técnica



**LA COMUNICACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DE
PROYECTOS**
PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Maite Navarro Iriarte

2012

Universidad Politécnica de Madrid
Escuela Universitaria de Arquitectura Técnica

Máster en Gestión en Edificación

TRABAJO FIN DE MÁSTER

LA COMUNICACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS
PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

Autor

Maite Navarro Iriarte

Director/a o Directores/as

Victor Sardá

Subdirección de Investigación, Doctorado y Postgrado

2012

ÍNDICE

1	RESUMEN.....	1
2	OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER	2
3	ESTADO DEL ARTE.....	3
4	PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO	4
5	FUNDAMENTO TEÓRICO UTILIZADO	5
6	CAPÍTULOS	6
6.1	LA COMUNICACIÓN	7
6.2	LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA	12
6.3	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	15
6.4	EL PLAN DE COMUNICACIÓN	23
6.5	PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA	42
7	CONCLUSIONES	45
8	BIBLIOGRAFÍA.....	46
9	ANEXOS.....	47

1 RESUMEN

Hoy en día, todo lo que nos rodea comunica. Vivimos en la sociedad de la información, con cada vez más medios y más sofisticados. La importancia de una buena comunicación se ha convertido en algo indispensable para lograr el éxito en los proyectos y en la organización de las empresas. Es por ello necesario, reflexionar sobre cómo es la mejor manera de comunicar, y nos lleva a la necesidad de planificar.

El trabajo pretende servir de guía para poder realizar una buena gestión de la comunicación interna, aquella que tiene lugar dentro de una organización, ya que es clave comenzar por definir y gestionar esta, antes de lanzarnos a la comunicación externa y el mundo de la publicidad.

ABSTRACT

Nowadays, everything around us communicate. We live in the society of information with more and more media and more sophisticated. The importance of good communication has become essential to achieve success in projects and in companies organization. Therefore its necessary, to think the best way to communicate, and this leads to the need of make a planification.

The work is intended as a guide to make the right internal communication management, one that takes place within an organization, as it is key to start by defining and managing this, before we launch into external communication and the world of advertising .

2 OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER

Analizar la importancia de la comunicación en la gestión de proyectos y en las empresas.

Demostrar la necesidad de planificar como se desarrollan las comunicaciones dentro de una empresa u organización.

Desarrollar un modelo de Plan de Comunicación aplicable a una empresa constructora.

3 ESTADO DEL ARTE

La comunicación interna se ha consolidado como una herramienta clave en la gestión de empresas. Se ha evolucionado desde informar, hasta comunicar, que aunque pueda parecer lo mismo, no lo es. Para comunicar, se introduce algo muy importante, que es la participación.

“La gestión de la Comunicación Interna es hoy una herramienta institucionalizada en las empresas españolas. En el 88% de las empresas existe un departamento de Comunicación Interna y en el 52% depende del área de recursos humanos, donde se asume como una función más y no en exclusiva.”

(III Estudio sobre la Comunicación Interna en España, Inforpress)

Aparecen y se le da importancia a la marca interna, y a las habilidades comunicativas de los directivos, para pasar más adelante a considerar esencial las habilidades comunicativas también de los mandos intermedios.

Las empresas comienzan a tener planes de comunicación, que no consisten en otra cosa que definir mensajes, estrategias, procesos, acciones y sobre todo obtener los olvidados indicadores, que nos muestran la eficacia o ineficacia de la planificación realizada.

El portal del empleado, es también una herramienta cada vez más consolidada en numerosas empresas.

En las empresas del mundo de la construcción es más difícil encontrar alguna que disponga de Plan de Comunicación, pero considero que en un futuro, no será algo que nos extrañe.

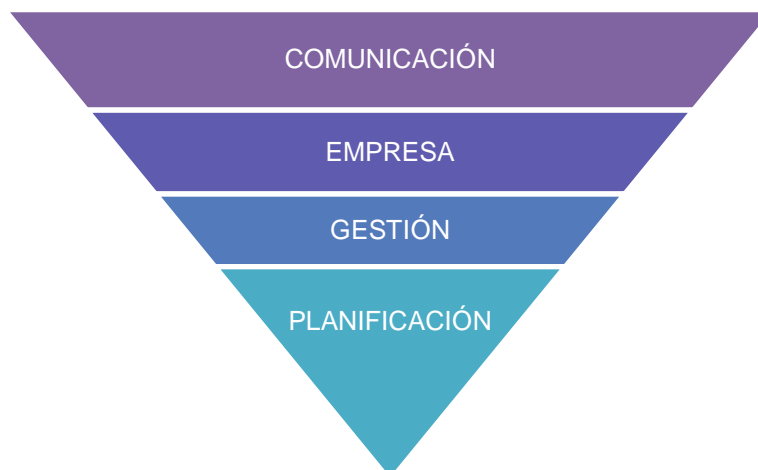
4 PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo se va a desarrollar partiendo de un concepto muy general y amplio como es el de la comunicación, presente en todo lo que nos rodea, y descenderemos poco a poco hasta algo muy particular como es la planificación de las comunicaciones en una organización o empresa.

Empezaremos por tanto introduciéndonos en el mundo de la comunicación, definiremos algunos conceptos básicos y los elementos necesarios para que esta tenga lugar. Veremos qué tipos, modelos y medios existen y cuál es el más adecuado dependiendo de la situación que nos encontremos.

Después nos centraremos en las empresas y en las organizaciones, viendo como se realizan las comunicaciones, la importancia que tiene, que errores se cometen, cómo mejorarlos y como ha afectado la tecnología y los avances en el aspecto comunicativo.

Nos adentraremos en el mundo de la gestión de la empresa, viendo los modelos tradicionales y centrándonos en los más actuales, como es la gestión por procesos. Hablaremos de la gestión de proyectos y trataremos de analizar en que afecta y por qué es importante para el éxito del proyecto una buena comunicación. Ahí veremos la necesidad de planificarlas, lo que dará lugar a la redacción de un documento, el Plan de Comunicación. Describiremos en qué consiste, cuál es su objetivo y trataremos de aplicar un modelo de plan de comunicación a una empresa constructora.



5 FUNDAMENTO TEÓRICO UTILIZADO

Para el desarrollo del trabajo fin de máster se ha seguido básicamente la metodología de la dirección integrada de proyectos, y en especial el décimo capítulo de la Guía del PMBOK®, donde nos describe los procesos necesarios para realizar una correcta gestión de las comunicaciones del proyecto.

CICLO DE VIDA	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES
PLANIFICACIÓN	PLANIFICACIÓN DE LAS COMUNICACIONES: PLAN DE COMUNICACIÓN
EJECUCIÓN	DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN
SEGUIMIENTO Y CONTROL	INFORMAR DEL RENDIMIENTO
	GESTIONAR A LOS INTERESADOS

Se ha estudiado la comunicación como lo que es por definición, un proceso, y para elaborar la planificación de las comunicaciones, describiremos los procesos necesarios para elaborarla, definiendo los elementos de entrada, las herramientas y técnicas necesarias desarrollar y obtendremos los elementos de salida. El elemento de salida clave será el Plan de Comunicación.

6 CAPÍTULOS

7.1 LA COMUNICACIÓN

7.2 LA EMPRESA

7.3 LA GESTIÓN EN LA EMPRESA.GESTIÓN POR PROCESOS

7.4 LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS

7.5 GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

7.6 PLAN DE COMUNICACIÓN

7.7 PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

6.1 LA COMUNICACIÓN

Es necesario comenzar hablando sobre qué es la comunicación, y lo haré expresando la primera idea que se me vienen a la cabeza: Contar o informar de algo a alguien. Quiero comenzar de esta manera, porque la acción de comunicar, nace de uno mismo, tal y como afirma Fernando Veliz Montero, experto en comunicación organizacional:

“Nunca olvide que la comunicación no es algo externo a usted. Nosotros, los seres humanos, somos comunicación, cuando comprendamos esto, podremos captar que la primera transformación se encuentra en nuestro interior, lo que nos facultará entonces para posteriormente abordar los desafíos de nuestras organizaciones”

El proceso de comunicación

Comunicar es persuadir y persuadir es buscar efectos. De esta manera la comunicación se convierte en una herramienta más de gestión orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Cabe realizarse la pregunta ¿Por qué es necesaria la gestión de la comunicación en la empresa? Algunas de las razones se encuentran en la necesidad de que haya coherencia entre la comunicación interna y externa, que la imagen no resulte arbitraria... y sobre todo el imperativo de crear valor en la empresa y darlo a conocer.

Para que haya comunicación, primero debe haber información, lo cual se considera el primer estadio de la comunicación. Partiendo de la información más general podemos definir la comunicación como un proceso que se da entre dos o más personas que mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse y influirse, con el fin de conseguir una acción-reacción. De forma más sencilla se puede decir que la comunicación es la transferencia de información de un sujeto a otro.

Según el modelo de Shannon y Weaver los elementos básicos que intervienen en un proceso de comunicación son:

- **Emisor o fuente:** es aquella persona que tiene capacidad para emitir un mensaje y lo transmite por medio de un canal a un receptor. Es la persona que se encuentra al inicio de la emisión.

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

- Receptor: es aquella persona o grupo que recibe el mensaje.
 - Código: es la forma en la que se transmite la información. La existencia de un código implica que se ha de descifrar o descodificar el paquete de información que se transmite.
 - Mensaje: es el contenido informativo que se traslada.
 - Canales: es el medio físico a través del cual se transmite la información.
- Ejemplo: departamentos, mensajeros, internet, salas de juntas...

La imagen que a continuación se presenta recoge visualmente el modelo tradicional de comunicación, basada en un modo lineal o secuencial. Según los teóricos de la comunicación se han señalado cinco axiomas en relación a la actividad de la comunicación, también conocidos como axiomas de Paul Watzlawick. Estos dicen:

1. Es imposible no comunicar
2. Toda comunicación tiene contenido y un nivel de relación.
3. La relación depende de la forma en que se establecen las secuencias de comunicación que cada actor de la comunicación establece.
4. Los sujetos de la comunicación utilizan la comunicación sistemática.
5. Toda relación comunicacional es complementaria.

Así mismo se plantean unos principios de cómo debe de ser la comunicación:

- Relevante: importante para el público al que va dirigida.
- Exhaustiva: completa.
- Fácil: información comprensible
- Seductora
- Emocionante

Actualmente nos encontramos un nuevo escenario de la comunicación, que supera el modelo inicial planteado, donde la forma de comunicar y transformar la información se ha vuelto más compleja. La comunicación ha evolucionado y sobre todo se ha visto influida en los últimos tiempos por un mundo más globalizado; por la eliminación de barreras lo que provoca un aumento de la competencia; por la apertura de mercados... y sobre todo por la convergencia de las tecnologías de la informática, las telecomunicaciones y la audiovisual; que han alterado las relaciones tradicionales entre el emisor y el receptor. En

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

este sentido no sólo se ha visto alterado el canal, sino que también se han visto alteradas con estos cambios las dimensiones tradicionales del tiempo y espacio. Todo ello ha llevado a un nuevo paradigma de la comunicación, cuyos principios básicos se pueden resumir a continuación en:

- Comunicación más participativa
- Interpersonal
- Global: sin barreras de espacio ni fronteras.
- Operativa: volcada a la acción.
- Y para todo el mundo.

Es en este punto es en el que se encuentra la comunicación actualmente, y es en este sentido amplio en el que debe considerarse ya que condicionará la forma de comunicar en la empresa.

Tipos de comunicación

Existen distintas formas de clasificar la información y la comunicación.

Según la procedencia de la información dentro de la empresa, esta se divide:

- Ambiental: la información que procede del entorno.
- Interna: la que procede y procesa la propia empresa.
- Corporativa: aquella que la empresa procesa y proyecta al entorno exterior.

Centrándonos en los tipos de comunicación, encontramos según el emisor de la comunicación, esta se puede distinguir en:

- Vertical descendente: aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los rangos inferiores (empleados). Ejemplos de este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines de empresa, folletos de la empresa...

- Vertical ascendente: aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores. Los empleados tienen la posibilidad de expresarse y comunicarse con sus superiores. Ejemplo: encuestas, reuniones con el personal...

- Lateral u horizontal: es la que se da en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones. La comunicación fluye entre iguales. Según la participación del número de interlocutores la comunicación se puede clasificar en:

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

- Monodireccional: se transmite únicamente la información en una vía, el receptor no da ninguna respuesta.
- Bidireccional: es una comunicación de doble vía, permite retroalimentación, el receptor emite su respuesta. Este tipo de comunicación siempre es recomendable.
- Multidireccional: la creciente complejidad de la sociedad provoca la creación de un cambio en la comunicación, hacia un modelo en el que no sólo participan emisor y receptor, sino que existen respuestas de diferentes grupos. Ejemplo de la multidireccionalidad de la comunicación se encuentra en Internet, donde diferentes personas pueden comunicarse simultáneamente.

Otras clasificaciones comunes de la comunicación son:

- Verbal: aquella que se produce de forma oral, basada en el diálogo, discusión.... Bajo este tipo de comunicación se debe prestar atención al tipo de palabras que el/los interlocutores utilicen.
- No verbal: aquella que no se produce de forma oral, puede tratarse de comunicación escrita o la que se produce a través de la mirada, las posturas, expresiones, movimientos o la apariencia física.

En este sentido cabe destacar que la información sensorial es básica en cualquier proceso de comunicación, y según estudios recientes la mayor parte de la información que retiene nuestro cerebro proviene del sentido de la vista, por ello es importante prestar atención a este tipo de comunicación.

La comunicación también puede dividirse en:

- Formal o institucional: aquella que se realiza mediante comunicados u otras herramientas oficiales y que contiene un mensaje supervisado por la jerarquía de la organización.
- Informal: aquella que es establecida entre los empleados de una organización. En muchos casos este tipo de comunicación es más fuerte que la formal y ignorarla puede afectar al desarrollo de la organización. Y por último, podemos dividir la comunicación en:
 - Organizada: aquella que se realiza en base a un plan y herramientas planificadas.

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

- Improvisada: es la que tiene lugar cuando no se planifica la comunicación y se produce de forma espontánea sin base a ningún plan.

6.2 LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La comunicación en las empresas ha evolucionado desde el concepto de comunicación como una necesidad dentro de la empresa (la empresa tiene necesidad de comunicar) a la comunicación como una demanda de la sociedad (la sociedad es la que tiene necesidad de comunicación de las empresas). En este sentido cabe ampliar la evolución que ha tenido la comunicación en las empresas, llegando a un modelo basado en la comunicación-acción, que supera el mero hecho de comunicar.

La función de comunicación en la empresa es intangible, compleja y heterogénea. El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y/o un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa.

Teniendo en cuenta este principio debemos entender que la comunicación es una política transversal que cruza toda la empresa. Es por todo ello que la comunicación es uno de los principales pilares de la empresa, por lo cual se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial. Su objetivo principal es apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia y integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección; y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

Así cuando hablamos de comunicación en la empresa debemos referirnos a la comunicación estratégica. Se hace imprescindible extender la comunicación a todos los ámbitos de la empresa, no sólo preocuparse por la comunicación externa simplificada a través de la publicidad que se hace sobre la empresa o sobre sus productos, sino a cada área y actividad de la empresa. El mundo de la comunicación es más grande que el mundo de la publicidad.

En el pasado la empresa vendía una identidad para crear en el mercado una imagen de marca bajo la responsabilidad casi exclusiva de la función de la publicidad. Ahora la empresa comunica su concepto para crear en el mercado una imagen global bajo la comunicación. La comunicación en la empresa es una necesidad diaria, debe realizarse de forma regular y controlada, cuyos resultados se muestran a largo plazo. Requiere de un seguimiento y

Comunicación interna

La comunicación interna se centra en el capital humano. Es un proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes, directores, etc.) de una organización con todos los niveles de trabajadores de la misma.

El principal objetivo de la comunicación interna es implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización. Se trata de crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que conllevará menos conflictos, menos absentismo laboral... en una palabra, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el proyecto empresarial, de manera que sus objetivos y los de la empresa estén interrelacionados.

Todas las acciones y su gestión contribuirán a fortalecer la cultura corporativa. Es fundamental para asegurar el éxito de la comunicación interna que se lidere desde el más alto nivel de la empresa, sólo será eficaz cuando esté incorporada en la cultura empresarial.

El proceso de comunicación interna, no debe entenderse como un proceso en una única dirección, si no que es la participación de ambas partes la que conseguirá satisfacer las necesidades de ambas y crear un buen clima. Es así muy importante el feedback o retroalimentación que se produzca por ambas partes en la comunicación interna.

A pesar de la importancia de su gestión, la comunicación interna es una de las más descuidadas y que más pérdidas genera, la razón es que en muchas ocasiones distintos departamentos de una misma compañía desconozcan lo que están haciendo unos y otros. A pesar de ello cada vez los directivos de las pequeñas y medianas empresas son conscientes de la necesidad de crear un buen canal de comunicación entre los trabajadores, estableciendo una buena estructura y proceso documental de la información que navegue por la empresa. El gerente eficaz tratará de compartir la información con sus empleados de acuerdo a las necesidades de estos. Uno de los propósitos de la comunicación interna es optimizar la circulación de información descendente y ascendente dentro de la organización. Para ello es preciso desarrollar un buen sistema de gestión de la información y la documentación.

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

Dentro de la gestión de la información conviene señalar distintos aspectos a llevar a cabo:

- Determinar las necesidades internas y externas de información
- Desarrollar la base informativa de la empresa y garantizar la accesibilidad de la información
- Establecer procedimientos de seguridad para la información
- Formar y entrenar a las personas de la empresa en el manejo de la información

Una correcta gestión de la comunicación interna y la gestión de la información garantizarán la calidad y eficiencia de los productos informativos de la empresa, produciendo beneficios a la organización.

6.3 GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

La gestión de las comunicaciones, según la Guía del PMBOK® es un área de conocimiento que incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto. La guía habla en todo momento de la información del proyecto, en nuestro caso vamos a asemejar esta a la información que se quiere comunicar dentro de la empresa, que más adelante especificaremos y clasificaremos según distintos criterios. Para ordenar y gestionar las comunicaciones dentro de la empresa, las directrices que nos plantea esta guía, son de máxima utilidad y por ello las vamos a seguir y tratar de adaptar a la comunicación de la empresa.

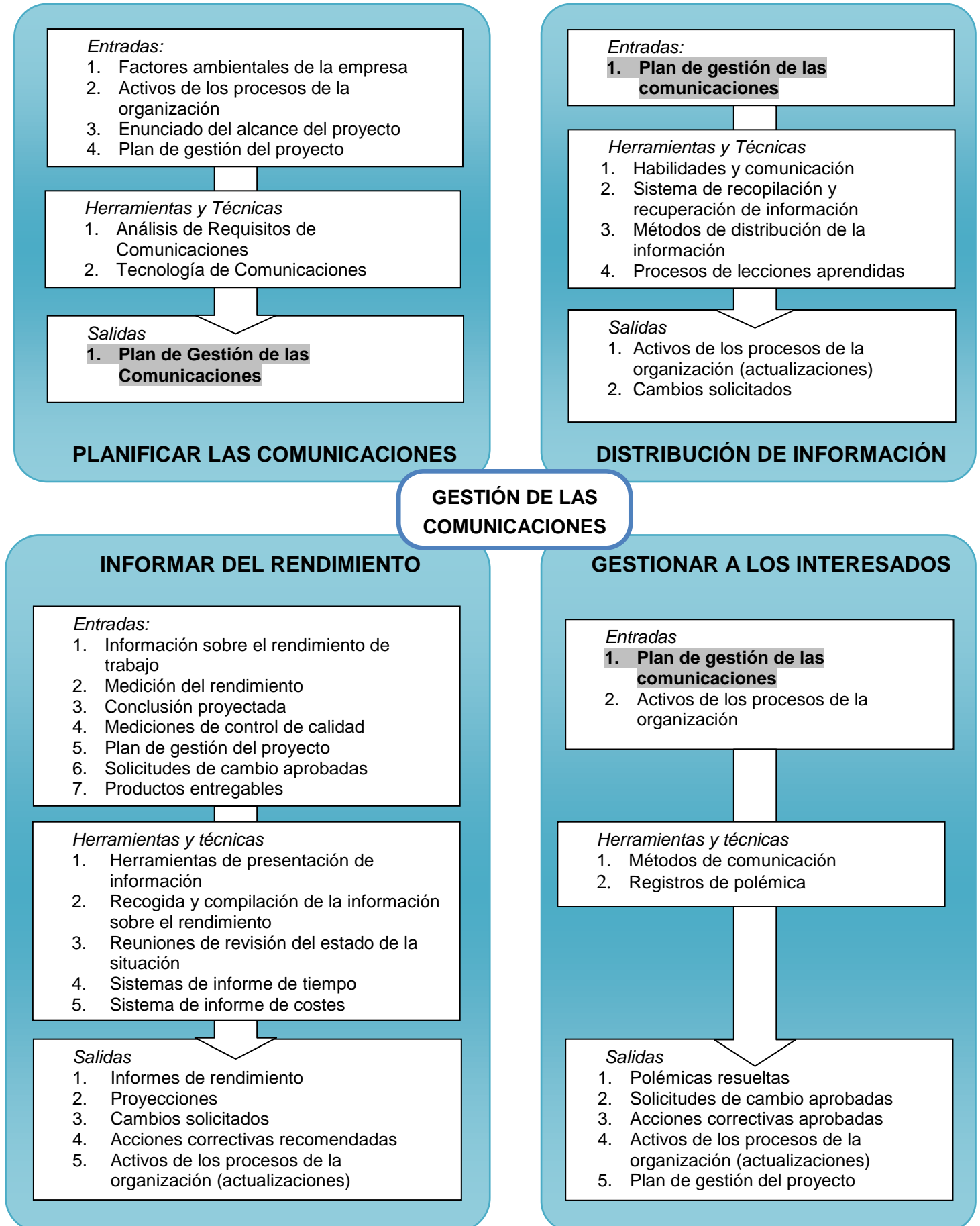
Los procesos a continuación descritos nos servirán de enlace entre las personas y la información, para lograr así una comunicación correcta.

Procesos:

- 1 Planificación de las comunicaciones
- 2 Distribución de la información
- 3 Informar del rendimiento
- 4 Gestionar a los interesados

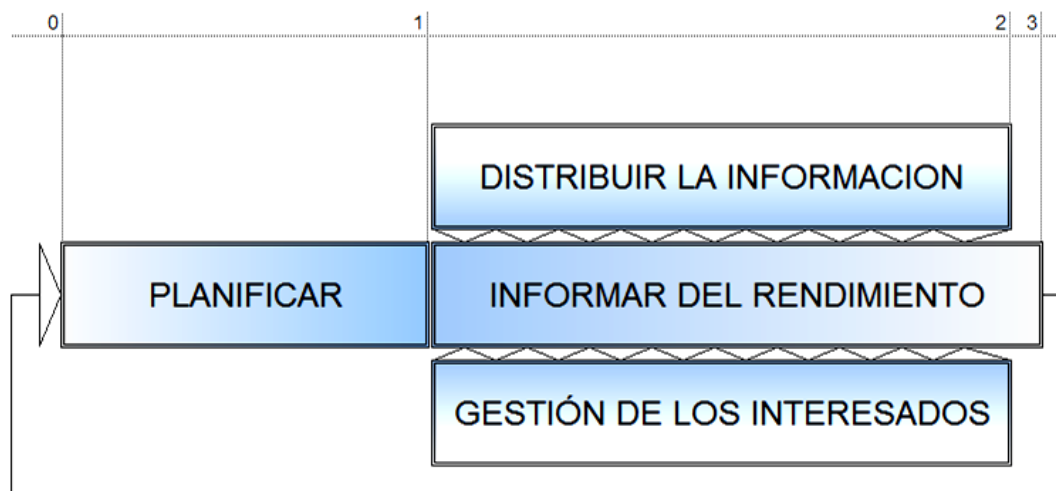
Estos cuatro procesos interaccionan entre sí, todos tienen lugar por lo menos en una ocasión dentro del proceso comunicativo de la empresa. Veremos que no tienen porqué suceder uno tras otro en todas las ocasiones, sino que se pueden desarrollar al mismo tiempo, por ejemplo podremos también repetir un proceso en varias ocasiones mientras otro sigue desarrollándose etc... Lo veremos a medida que comprendamos en qué consiste cada uno de estos cuatro procesos. En el esquema de la siguiente página se presentan los elementos que componen cada uno de los cuatro procesos. Para no olvidar que nuestro objetivo principal es demostrar la necesidad de planificar las comunicaciones, y realizar un modelo de plan de comunicación, vemos subrayado en que momentos de estos procesos nos es necesario dicha planificación.

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA



Como vemos, el Plan de Gestión de las Comunicaciones es el resultado del proceso de planificación. Partiendo de una serie de datos e información de partida (entradas) y valiéndonos de las herramientas necesarias, obtendremos nuestra planificación. Pero lo importante es no quedarse aquí ya que vemos que en el proceso de distribución de la información, nuestro punto de partida será la planificación que hemos realizado, es momento entonces de aplicarla, de pasar a la acción. Este proceso nos explicará y dará las herramientas necesarias para aplicar esta planificación.

Otro proceso que llamaré transversal (por llevarse a cabo a lo largo de todo el proceso global de comunicación) y muy importante es el de gestionar a los interesados. Teniendo en cuenta lo que hemos establecido en el plan y los activos de los procesos de la organización, utilizaremos ahora como herramientas los distintos medios y técnicas de comunicación para llegar de una forma clara a nuestro público objetivo, registraremos conflictos y problemas y les daremos solución.



Planificar las comunicaciones

Este proceso es en el que nos vamos a centrar en el desarrollo de este trabajo fin de máster.

El objetivo es determinar las necesidades de información y comunicación de los interesados, primero identificándolas, y posteriormente encontrando una manera adecuada de satisfacerles.

Veremos que existe un vínculo importante y habrá que tener en cuenta:

- Los factores ambientales de la empresa
- Influencias de la organización

Como todo proceso, tendremos una serie de elementos de entrada, unas herramientas y técnicas y salidas:

Entradas:

- ✓ Factores ambientales de la empresa
- ✓ Activos de los procesos de la organización
- ✓ Enunciado del alcance del proyecto
- ✓ Plan de gestión del proyecto

Herramientas y Técnicas

- ✓ Análisis de Requisitos de Comunicaciones
- ✓ Tecnología de Comunicaciones

Salidas

- ✓ Plan de Gestión de las Comunicaciones

Distribución de la información

Implica poner a disposición de las partes interesadas la información que demandan. Implica implementar el Plan de gestión de las comunicaciones, ponerlo en marcha, así como responder a solicitudes inesperadas de información.

Entradas:

- ✓ Plan de gestión de las comunicaciones

Herramientas y Técnicas

- ✓ Habilidades y comunicación
- ✓ Sistema de recopilación y recuperación de información
- ✓ Métodos de distribución de la información
- ✓ Procesos de lecciones aprendidas

Salidas

- ✓ Activos de los procesos de la organización (actualizaciones)
- ✓ Cambios solicitados

Gestionar a los interesados

Se refiere a gestionar las comunicaciones con el fin de satisfacer las necesidades de los interesados en y resolver polémicas con ellos.

Normalmente el director de proyecto es el responsable de la gestión de los interesados.

Entradas

- ✓ Plan de gestión de las comunicaciones
- ✓ Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas

- ✓ Métodos de comunicación
- ✓ Registros de polémica

Salidas

- ✓ Polémicas resueltas
- ✓ Solicitudes de cambio aprobadas
- ✓ Acciones correctivas aprobadas
- ✓ Activos de los procesos de la organización (actualizaciones)
- ✓ Plan de gestión del proyecto

Informar del rendimiento

Implica la recogida de todos los datos de la línea base y la distribución de la información sobre el rendimiento a los interesados.

Incluye la forma en la que se están utilizando los recursos para lograr los objetivos del proyecto.

Debe proporcionar información sobre:

- El alcance
- El cronograma
- Los costes
- La calidad

Los informes pueden ser sobre todo el proyecto o bien sobre aspectos específicos del mismo.

Entradas:

- ✓ Información sobre el rendimiento de trabajo
- ✓ Medición del rendimiento
- ✓ Conclusión proyectada
- ✓ Mediciones de control de calidad
- ✓ Plan de gestión del proyecto
- ✓ Solicitudes de cambio aprobadas
- ✓ Productos entregables

Herramientas y técnicas

- ✓ Herramientas de presentación de información
- ✓ Recogida y compilación de la información sobre el rendimiento
- ✓ Reuniones de revisión del estado de la situación
- ✓ Sistemas de informe de tiempo
- ✓ Sistema de informe de costes

Salidas

- ✓ Informes de rendimiento
- ✓ Proyecciones

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

- ✓ Cambios solicitados
- ✓ Acciones correctivas recomendadas
- ✓ Activos de los procesos de la organización (actualizaciones)

Acabamos de ver como se gestionan las comunicaciones según la Guía del PMBOK®. A continuación, en el siguiente capítulo utilizaremos la metodología de la DYP para describir los procesos necesarios para la creación del Plan de Comunicación.

6.4 EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Elaborar y diseñar un plan de comunicación es un paso importante en una organización. Algunas de las dificultades a la hora de planificar una política de comunicación para la empresa pueden ser:

- Falta de creencia en la necesidad de planificación
- Un día a día que impide la planificación
- Obstáculos para establecer un plan formal debido a la complejidad de su cumplimiento

A pesar de los inconvenientes, es necesario definir un plan de comunicación para difundir y comunicar las actividades clave que se desarrollan en la empresa. Tener un plan de comunicación es importante, porque la planificación, conlleva unas cuantas ventajas como las siguientes:

- Ayuda a conseguir las metas y objetivos de la empresa
- Enfoca el trabajo diario
- Ayuda a marcar prioridades
- Provee de un sentido de orden y control
- Protege de la última hora

Antes de su elaboración es necesario dar unos primeros pasos, el primero y fundamental es contar con la implicación y apoyo del equipo. Decidiremos después quien diseña el plan, cuáles son las razones para hacerlo y de qué equipo, medios, tiempo y presupuesto se dispone para su elaboración. Comunicaremos también a los integrantes de la empresa la creación del plan. Es recomendable abrir un proceso de diálogo continuo entre los responsables de la organización y las personas responsables de comunicar.

Conocidas las ventajas que conlleva la planificación, al querer aplicarlas a las comunicaciones, lo que pretendemos lograr es crear un proceso por el cual se dé respuesta a la pregunta qué contar y cómo contarlo. El Plan de Comunicación define cómo se debe comunicar los mensajes correctos a las personas correctas y en el momento correcto. Será una herramienta de apoyo para la consecución de los objetivos de la empresa, deberá establecerse por un periodo de tiempo y definirse por escrito.

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

El periodo de tiempo para el que planificaremos, será a un año, pues una planificación a más largo plazo puede resultar obsoleta. No obstante, pueden surgir planes específicos para periodos de tiempo inferiores, para actividades concretas, para un proyecto en particular...

La información necesaria para la elaboración del plan, puede provenir de distintas fuentes:

- De la propia empresa
- De una auditoría de comunicación
- De los líderes de la empresa, altos cargos y directivos
- Del intercambio de información y entrevistas con los distintos departamentos que integran la empresa
- De encuestas al personal
- Del entorno

Dos características que debe tener nuestro Plan de comunicación si queremos que realmente sea de utilidad son:

- Estratégico: Tiene que contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, lo que conlleva que debe existir previamente en la empresa, un plan estratégico formal. (El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en definir los objetivos que se quieren conseguir y cómo nos proponemos conseguirlos.)
- Integral: Debe abordar la comunicación en todas las dimensiones de la empresa.

El Plan de Comunicación, como confirma la DYP deberá proporcionar:

- Los requisitos de información y comunicación de las partes interesadas
- El formato, contenido y nivel de detalle de la información que se comunique.
- Personas responsables de comunicar la información
- Persona o grupos de personas que recibirán la información
- Medios para la transmisión de información
- Frecuencia
- Proceso de escalamiento, identificando los plazos y la cadena de mando para el escalamiento de polémicas que no puedan resolverse a un nivel inferior del personal

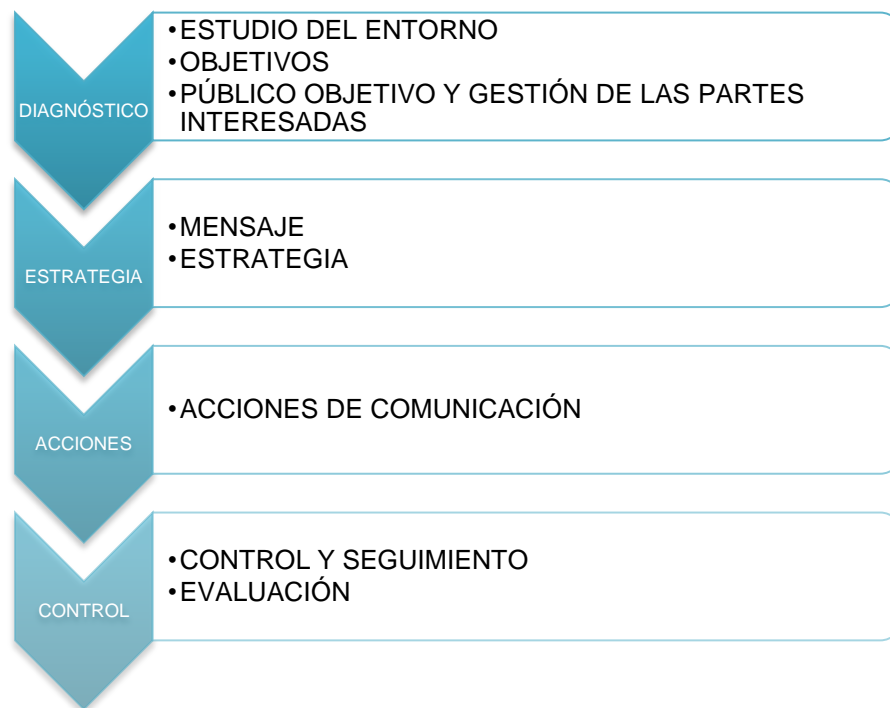
PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

- Método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones a medida que el proyecto avanza y se desarrolla
- Glosario de terminología común.

A continuación se describen diez pasos a seguir para elaborar un plan de comunicación que nos proporcione la información anteriormente descrita:

1. Estudio del entorno
2. Objetivos
3. Público objetivo y gestión de las partes interesadas
4. Mensaje
5. Estrategia
6. Acciones de comunicación
7. Control y seguimiento
8. Evaluación

Estas etapas se pueden resumir en cuatro grandes apartados: diagnóstico, estrategia, acciones y control.



Paso 1 Estudio del entorno

El primer paso es conocer el contexto, saber qué ha pasado anteriormente y cuál es la historia de la empresa u organización. Esta etapa trata de obtener una instantánea sobre la situación actual desde diferentes perspectivas.

Conocer el entorno que rodea a la empresa es clave para adaptar y anticipar la estrategia ante los posibles cambios que puedan suceder. Debemos definir claramente quién es y saber cómo actúa la empresa para la que queremos diseñar el plan de comunicación. Antes de comenzar el análisis es necesario consultar si ya existe información previa o estudios en este sentido con el fin de no realizar nuevamente trabajo que ya existe. El análisis interno del contexto organizacional habrá de centrarse en conocer la propia organización, su comunicación, el perfil de sus responsables y directivos.

A continuación se muestra el proceso desarrollado para este primer paso, de estudio del entorno:

Entradas

- ✓ Historia y datos de referencia de la evolución de la empresa
- ✓ Situación actual: proyecto básico de la organización
- ✓ Existencia o no de plan estratégico
- ✓ Misión, visión y valores de la organización
- ✓ Modelo de gestión de la empresa: Definir cuáles son sus productos y servicios

Herramientas

- ✓ Auditoría de comunicación (interna o externa)
- ✓ Información de otros departamentos
- ✓ Entrevistas a los responsables y a los trabajadores
- ✓ Entrevista con los órganos directivos de la empresa
- ✓ Encuestas
- ✓ Investigación de mercado

Salidas

- ✓ Análisis de la comunicación interna existente

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

El Análisis de la comunicación interna existente es esencial para el desarrollo del Plan de Comunicación, ya que nos expone cómo estamos comunicando dentro de la empresa, y si lo hacemos de una forma eficaz. Este estudio será el arranque de la planificación de la comunicación de la empresa. Todo este análisis e información permitirá anticipar y diseñar actuaciones que mejoren los aspectos críticos o débiles en la planificación de la comunicación institucional. En función de la envergadura del plan de comunicación que se va a desarrollar será necesaria una mayor o menor profundidad en el estudio del entorno.

Entre las herramientas necesarias para la consecución del análisis, destacamos las entrevistas y cuestionarios, que deberán ir orientados a resolver estas preguntas:

- ¿Qué uso de las TIC se está haciendo?
- ¿Qué hace cada persona en la empresa para comunicar?
- ¿Qué alcance tiene cada comunicación?
- ¿Existe uno o varios responsables de comunicación interna? ¿Quién o quiénes son?

Un departamento independiente

Es una función que asume el departamento de RRHH

Es una función que asume el departamento de comunicación externa

Es una función que asume otro departamento

- En el caso de que exista, ¿Cuál es la evolución histórica de la estructura del departamento de comunicación?
- ¿Cómo se organiza el área de comunicación?
- ¿Qué oportunidades y qué impedimentos hay en comunicación?
- ¿Cuál es la arquitectura de marcas de la entidad?
- ¿Cómo se desarrolla la identidad corporativa?
- ¿Cuál o cuáles son los mensajes emitidos por la empresa?
- ¿Qué estrategias de comunicación se están desarrollando?
- ¿Se está realizando comunicación en redes sociales?
- ¿Qué nivel de efectividad tienen las acciones desarrolladas?
- ¿Cuál es el presupuesto consumido en comunicación?

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

Para conocer el perfil de la empresa en comunicación es necesario analizar uno de los principales valores de la empresa, los órganos directivos, son quienes mejor conocen todo lo que ocurre en la organización y actualmente se le da mucha importancia a su capacidad de liderazgo y dotes comunicativas, por ello, considero necesario que la dirección haga una reflexión sobre la comunicación interna, pues en su figura también se proyecta la imagen de la organización. Una entrevista con la dirección, o una autoevaluación de la misma, nos será de máxima utilidad. Algunas cuestiones podrían ser las siguientes:

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la alta dirección?
- ¿Cuál cree que es el objetivo del departamento de comunicación interna?
- ¿Existe una estrategia de comunicación definida?
- ¿Qué distintos tipos de información identificaría?
- ¿Cuáles son las fuentes de información?
- ¿Quiénes son los encargados de elaborar y transmitir la información?
- ¿Sabría asociar cada tipo de información a un destinatario, y un canal empleado?
- ¿Son eficaces las comunicaciones?
- ¿Existe feedback?
- ¿Qué herramientas y medios de comunicación utiliza?
- En el último año, ¿qué tipo de investigación se ha realizado para medir la eficacia de la comunicación en la Escuela?
- El sentido de pertenencia de los empleados, es....
- ¿Considera que los empleados comprenden los objetivos de la organización?
- ¿Qué debería mejorar en su política de comunicación interna?
- ¿Cómo definiría la actitud de la dirección frente a su equipo humano?
- Un mayor compromiso de los directivos con la comunicación y liderazgo...

Paso 2. Objetivos

Una vez analizada la situación, y con la información obtenida del estudio de la comunicación interna de la empresa, es necesario definir los objetivos de comunicación, es decir, qué es lo que se quiere conseguir con la elaboración del plan de comunicación.

Los objetivos se dividen en estratégicos (a largo plazo) y tácticos (a corto plazo). Todos ellos variarán en función de los objetivos generales de la empresa y estarán definidos por los problemas y propuestas de mejora identificados en la situación previa de análisis. Por ello resulta fundamental conocer la estrategia y las directrices que marca la empresa, su plan vital, con la finalidad de que el resto de planes permitan contribuir a la consecución de las metas de la entidad y sean desarrollados de manera coherente.

Además, a la hora de definir los objetivos debemos tener en cuenta una serie de características que marcarán cómo han de ser:

- Específicos
- Cuantificables
- Reales y, por tanto, alcanzables
- Medibles
- Temporalizados: planificados en el tiempo
- Ordenados por importancia

A continuación se muestra el proceso desarrollado para establecer los objetivos en materia de comunicación:

Entradas

- ✓ Objetivos generales de la empresa
- ✓ Análisis de la comunicación interna existente

Herramientas

- ✓ Informes sobre consecución o no de los objetivos generales de la empresa
- ✓ Resultados y conclusiones obtenidas en el estudio de la comunicación interna

Salidas

- ✓ Objetivos del Plan de comunicación

Algunos de los objetivos que pueden definirse en un plan de comunicación de una empresa son los siguientes:

- Facilitar el acceso a la información demandada por los integrantes de la empresa.
- Generar credibilidad, confianza y transparencia tanto dentro como fuera de la organización
- Reducir distancias entre las distintas partes interesadas
- Fomentar la participación y aumentar el sentido de pertenencia a la empresa
- Evitar sobrecarga informativa y ruido en la difusión
- Optimizar la utilización de los recursos estableciendo los flujos idóneos de información
- Mejorar la atención a las personas, conocer sus inquietudes, escucharles y hacerles partícipes de la de la vida de la organización

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

- Asegurar que todo el mundo recibe los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Realizar un seguimiento y evaluación de las comunicaciones realizadas, comprobando que llegan correctamente a los destinatarios.
- Registrar conflictos, lecciones aprendidas, llevar a cabo acciones correctivas, para la mejora continua del plan de comunicación.

Paso 3. Público objetivo – Partes interesadas

Una comunicación eficaz y fluida entre las personas que integran la empresa es la base del éxito de todo plan. Para ello es imprescindible realizar un análisis de los públicos a los que se va a dirigir la comunicación.

Analizar y conocer cuáles son los principales destinatarios de la información que circula por la organización y saber sus necesidades es importante. Definir el público objetivo, es el primer paso, pero queremos dar otro paso más, hacia lo que según la DYP en su capítulo 10, llama la gestión de las partes interesadas. Creo que esta denominación, es más acertada, hablamos de comunicación, como algo más que mera transmisión de información. Pasamos del modelo básico de emisor-mensaje-receptor, a un modelo en que todas las personas puedes ser emisor y receptor en cualquier momento, todas las personas integran la misma empresa, y aunque con distintas responsabilidades, todas realizan su trabajo para lograr cumplir los mismos objetivos empresariales. Por tanto, la gestión de las partes interesadas, consistirá en todas aquellas actividades encaminada a la identificación de las mismas, conocimiento de sus necesidades de información, y planteamiento de una estrategia para satisfacer sus necesidades comunicativas.

A continuación se muestra el proceso de gestión de las partes interesadas:

Entradas

- ✓ Identificación de las partes interesadas
- ✓ Identificación de sus necesidades de información

Herramientas

- ✓ Encuestas satisfacción
- ✓ Portal del empleado
- ✓ Registros de polémicas

Salidas

- ✓ Gestión de las partes interesadas
- ✓ Estrategia de comunicación

Algunas de las preguntas que deben plantearse para ser capaces de identificar las partes interesadas de nuestra organización definir el público son las siguientes:

- ¿A quién se quiere informar y comunicar?
- ¿Qué se sabe de este público?
- ¿Quién le puede informar?
- ¿Se puede influir directamente en él?
- ¿A quién se necesita influir?

Tendremos que delimitar a qué grupos de interés se dirigirá el plan, pues los medios de comunicación y los mensajes podrán variar dependiendo de las características y necesidades concretas del grupo. Cada uno tiene su propio lenguaje y usa diferentes canales de comunicación. Para cada parte interesada que identifiquemos conviene preguntarse:

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué los caracteriza?
- ¿Qué ideologías tienen?
- ¿Quién habla de usted?
- ¿Qué conoce ya de su organización?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Qué información demandan?
- ¿Cuál es su comportamiento?
- ¿Cómo reaccionan a su mensaje y por qué?
- ¿Cuál es su nivel de influencia?
- ¿Pueden existir dificultades de comunicación con el grupo identificado?
- ¿Cuáles son algunos de los factores que influirán en las audiencias que reciben el mensaje?

Una vez bien identificadas y conocidas las necesidades de información de las partes interesadas, a la hora de crear la estrategia de comunicación para cada una de ellas, tendremos que establecer relación de cada parte interesada con la información que requiere. Esto se materializa definiendo el medio físico que pondrá en contacto personas e información. Entran en juego los medios de comunicación. Será indispensable, que los medios nos proporcionen “carreteras” tanto de ida, como de vuelta, en ambos sentido, para lograr la retroalimentación.



Paso 4. El mensaje

El mensaje es aquella información que deseamos comunicar y que deseamos sea entendida correctamente. Es necesario tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, por ello deberá ser concreto y claro para evitar la dispersión comunicativa: “menos es más”.

En esta etapa de definición del plan se han de identificar los distintos tipos de información que circulan por la empresa. Generalmente, cada departamento suele generar un tipo distinto de información. Trataremos por tanto de clasificar la información que circula por la empresa, de una forma organizada y sistemática. Nos permitirá almacenarla de una forma ordenada y definir el medio por el cual acceder a ella nos evitará muchos problemas.

A continuación se muestra el proceso de gestión de la información:

Entradas

- ✓ Necesidades de información de las partes interesadas

Herramientas

- ✓ Recursos informáticos
- ✓ Habilidades comunicativas

Salidas

- ✓ Información a transmitir elaborada

Es preciso distinguir entre mensajes cortos y otros que necesiten mayor elaboración. La principal pregunta que nos tenemos que hacer a la hora de diseñar el mensaje es: ¿qué se quiere conseguir con él?

Los mensajes no pueden ser los mismos para todas las partes interesadas y se han de adaptar a cada entorno particular. Es conveniente hacerse preguntas sobre el mensaje que se desea trasladar como:

- ¿Qué conoce el destinatario acerca de la información que se le va a transmitir?
- ¿Qué necesita saber?

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

- ¿Qué urgencia tiene su transmisión?
- ¿Qué prioridad o importancia tiene una información frente a otra?

A la hora de la clasificación y diferenciación de los distintos tipos de información, nos encontramos con diversos criterios para clasificarlos:

- Temporalidad:
 - Carácter puntual: Tiene un periodo de publicación fecha de inicio y fin.
 - Carácter permanente: Información que quedará publicada indefinidamente.

- Actividad que genera:

Dependiendo de qué empresa estemos tratando, la actividad que genera puede ser muy diversa, dependerá de su actividad principal. Veremos este apartado en profundidad en el Anexo 1, en el Plan de Comunicación de la empresa constructora.

Paso 5. La estrategia

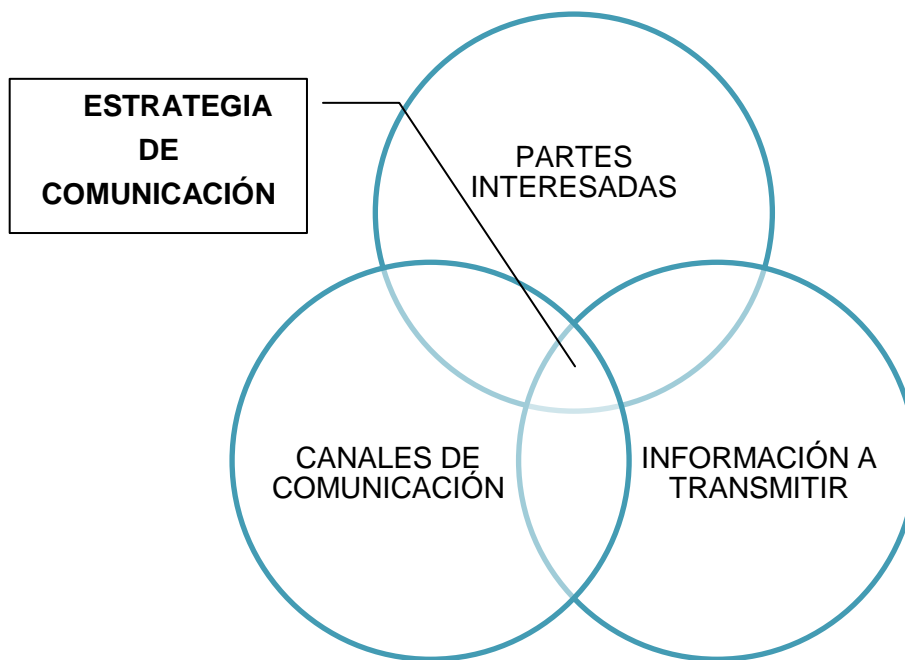
Para la definición de la estrategia es necesario buscar la coherencia con la misión y los valores de la empresa. Es importante no confundir la estrategia y las tácticas (acciones concretas). La estrategia de comunicación se refiere a la explicación de la acción. El porqué vamos a comunicar de una forma y no de otra. Habrá que seleccionar los canales que se usarán para desarrollar la comunicación.

Al diseño de la estrategia de comunicación tendremos que dar respuesta a:

- ¿Cómo se desarrollará la estrategia de comunicación?
- ¿Con qué lenguaje y con qué tono se comunicará?
- ¿A través de qué canales se llevará a cabo la comunicación?

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

La estrategia trata de relacionar de forma óptima las partes interesadas, los canales de comunicación y la información que debe ser transmitida:



A continuación se muestra el proceso de elaboración de la estrategia:

Entradas

- ✓ Necesidades de información de las partes interesadas
- ✓ Información a transmitir elaborada
- ✓ Disponibilidad de distintos canales de transmisión

Herramientas

- ✓ Gráficos y organigramas

Salidas

- ✓ Estrategia comunicativa

Paso 6. Acciones de comunicación

Hasta este punto se conocen los objetivos, se sabe a quién queremos comunicar lo qué. Las acciones de comunicación son los mecanismos que hay que desarrollar para conseguir los objetivos marcados. Nos sirven para divulgar el plan de comunicación, para aplicarlo.

El plan de acción definirá cada una de las tácticas que se van a desarrollar y las principales herramientas de comunicación que se van a utilizar. Para diseñar las acciones de comunicación hay que dar respuesta a:

- ¿Cómo se alcanzará a su audiencia?
- ¿Cuáles son los canales y medios que se van a emplear?
- ¿Qué herramientas se utilizarán para conseguir los objetivos?

Trataremos de definir qué medio utilizar para trasladar el mensaje, la frecuencia y el tipo de difusión (inmediata o gradual) de la comunicación. Para seleccionar dónde y cómo se transmite el mensaje hay que conocer:

- ¿Qué herramientas utilizan las partes interesadas para informarse?
- ¿Cuál es el medio líder en su entorno?
- ¿Con medios más específicos llegamos a quién nos interesa?

Después de identificar los canales que vamos a utilizar, concretaremos las acciones que hay que realizar para cada uno de los medios identificados. A continuación se recoge un listado de algunas de las herramientas o acciones de comunicación más habituales empleadas para desarrollar la comunicación:

- Manual de crisis
- Manual de identidad
- Presentaciones
- Informes
- Manual de bienvenida y otra documentación interna
- Mensajes de correo electrónico
- Publicaciones segmentadas

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

- Revistas corporativas
- Boletines electrónicos
- Canal de comunicación corporativo o intranet
- Cartas, circulares, memos, actas y otros documentos
- Correo electrónico
- SMS/aplicaciones móviles
- Teléfono
- Foros/chats
- Buzón de comunicaciones
- Sistema de iniciativas o programas específicos
- Tablones, folletos, posters
- Reuniones con directivos,
- Evaluaciones, encuestas de actitud...
- Actos internos: aniversarios e inauguraciones, convenciones, fiesta de Navidad, fiesta de fin de año...
- Videoconferencias

Es importante ser conscientes de que, además de la selección de una serie de acciones, su puesta en marcha requiere habitualmente el diseño de contenidos y de imagen.

La elaboración de los contenidos ha de concentrarse en cómo explicar mejor la idea o mensaje, ya sea el formato de un guion de vídeo, un texto de tríptico o la estructura de una presentación. Han de ser contenidos creíbles, originales y ajustados a la estrategia de comunicación acordada.

La imagen y el diseño (comunicación visual, logos, diagramas conceptuales, maquetación...) deben concentrarse en la forma de representar el mensaje mediante imágenes para que resulte más atractivo y lo diferencie de otras informaciones

.

A continuación se muestra el proceso:

Entradas

- ✓ Estrategia de comunicación

Herramientas

- ✓ Las herramientas enumeradas en el apartado anterior
- ✓ Diseño e imagen
- ✓ Habilidades comunicativas

Salidas

- ✓ Distribución de información
- ✓ Feedback

Paso 7. Control y seguimiento

Es necesario medir el efecto de las actividades de comunicación llevando a cabo un seguimiento del trabajo realizado. Para ello habrá que definirse una serie de indicadores, que a través de mediciones periódicas nos permitirán descubrir si existen desviaciones importantes, y poder ejecutar acciones correctoras.

Entradas

- ✓ Acciones comunicativas

Herramientas

- ✓ Modelo Q&A question&answer
- ✓ Indicadores
- ✓ Informe mensual sobre el proceso
- ✓ Resumen anual

Salidas

- ✓ Informes del rendimiento de las comunicaciones

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

Algunos ejemplos de preguntas para identificar problemas son:

- ¿Qué está cambiando?
- ¿Qué partes son controvertidas?
- ¿Los públicos están esperando algo diferente?
- ¿Lo que se está comunicando está afectando a otras partes interesadas?
- ¿Hay alguna información difícil de entender?

Otro sistema de control es la definición de indicadores. Algunos tipos de indicadores que nos podemos encontrar son los siguientes:

- Indicador de realización financiera: Mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio definido
-
- Indicadores de realización física: Miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas. Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son:
 - Número de jornadas de información realizadas
 - Número de boletines creados
- Indicadores de impacto: Miden el número real de impactos a través de las acciones puestas en marcha. Algunos ejemplos son:
 - Número de personas informadas sobre una determinada campaña
 - Número de envíos electrónicos de boletín o e-mail
 - Número de materiales enviados
- Indicadores de resultado: Miden el número real de resultados alcanzados.
 - Número de visitas a la página web y a los perfiles sociales
 - Número de participantes en los actos
 - Número de solicitudes de información resueltas

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

Informe de rendimiento: Se elaborará un informe de rendimiento, que incluirá:

- Comparación de la información recogida, con la línea base del Plan de Comunicación.
- Cambios solicitados
- Acciones correctivas

Paso 8. Evaluación final

Una vez desarrollada la labor de seguimiento y control, es necesario evaluar los resultados finales de la comunicación con la finalidad de tener información de base para futuras acciones de comunicación.

Se trata de realizar una valoración global del Plan de Comunicación, con la finalidad de comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos.

Entradas

- ✓ Informes del rendimiento de las comunicaciones

Herramientas

- ✓ Encuestas de satisfacción
- ✓ Reuniones periódicas de los responsables de comunicación

Salidas

- ✓ Evaluación, revisión y mejora continua del Plan de Comunicación

Métodos de evaluación:

- Encuestas: Para valorar la percepción de las partes interesadas.
- Reuniones de revisión del estado de las comunicaciones: Los principales responsables de la comunicación de los distintos tipos de información se reunirán periódicamente, revisando los objetivos y comprobando su cumplimiento.

Con esto se persigue que el Plan de Comunicación sea un documento vivo y se vaya mejorando y solventando los errores detectados en la evaluación.

6.5 PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

1 Objeto

En este primer apartado se describen los objetivos del plan de comunicación. En función de la política de la empresa y su objetivo principal como empresa de construcción, los objetivos concretos referentes a la comunicación irán orientados a apoyar y lograr que se cumplan estos objetivos generales de la empresa. No olvidemos que la comunicación interna es un proceso de apoyo luego el objetivo final es común.

2 Causa

El interés y esfuerzo por tratar de mejorar la comunicación dentro de la empresa viene porque se ve la necesidad de establecer un procedimiento de cómo se tiene que realizar las comunicaciones dentro de la empresa, para favorecer la participación de todos, evitar conflictos y conseguir una comunicación fluida y sin obstáculos. En el mundo de la construcción, errores de comunicación entre las distintas personas que realizan y forman equipo para ejecutar una obra, a menudo causa problemas, errores e indefiniciones del proyecto se transmiten a la ejecución, y creemos que una manera de evitarlo o minimizarlo es estableciendo un método eficaz de comunicación entre las distintas partes..

3 Alcance:

El alcance no consiste en otra cosa más que en limitar y definir qué actividades y procesos se van a llevar a cabo para cumplir los objetivos del Plan de Comunicación. No hay que ser demasiado ambiciosos desde el primer momento, basta con introducir unos pequeños cambios, para subsanar los primeros errores detectados en materia de comunicación. Como veremos, al introducir un apartado que contempla la evaluación, registro y mejora del plan, conforme se vayan creando más necesidades, con las siguientes revisiones del plan se tratara de ir dándole solución. Ya es bueno el primer paso de querer crear este documento que nos va a establecer unas bases. La idea es que sea un documento vivo, comenzamos

dentro de la empresa, y poco a poco podremos llegar a formular también como realizar un plan de comunicación externa.

Por tanto en el alcance del plan, describiremos los procesos que necesitamos para poner en marcha nuestra planificación de las comunicaciones.

Como primer proceso por tanto, nos encontramos con el de planificar las comunicaciones, que se concreta en realizar, dicho plan. En el apartado anterior del presente trabajo fin de máster, se ha explicado, cuales son los apartados que debe contener un plan de comunicación y como desarrollar cada uno de ellos.

El siguiente proceso, es la aplicación de dicho Plan. Pasamos a la acción. Los responsables de la información la transmitirán por los medios acordados y lo más importante comprobarán que ha llegado con correctamente a su destinatario y ha sido comprendida.

El proceso de evaluación y mejora continua, conlleva toda la parte de control, registro de conflictos, con el fin de mejorar el plan.

Estos tres procesos son los necesarios para crear, aplicar y mejorar el plan, pero necesitamos un procedimiento más, de gestión, que sea el encargado, el responsable del los tres procedimientos. Crearemos por tanto un proceso llamado gestión de las comunicaciones, cuyo responsable será el departamento de comunicación. Su tarea será llevar a cabo estos procesos.

4 Análisis de la comunicación interna existente

En este apartado, que es previo a la realización del plan como tal, se expone lo que se ha encontrado al realizar un estudio del estado de las comunicaciones en la empresa. Exponemos también que método se ha realizado para la consulta, ya que en futuras revisiones del plan, podremos obtener mejoras en los métodos de investigación, aparecerán seguro nuevas preguntas, nuevas formas de conocer las necesidades e intereses de las partes interesadas de la empresa o incluso se pueden realizar auditorías externas de comunicación. Este punto nos debe valer en la versión inicial de plan para saber el punto de partida, y será necesario en posteriores

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

revisiones actualizarlo. Será un buen indicador de si vamos logrando nuestros objetivos y seguimos mejorando en nuestras comunicaciones.

Se han realizado unas reuniones con dos personas que trabajan en una empresa constructora, con el responsable de calidad y medio ambiente y con la encargada de formación, para que nos den unas ideas de cómo se desarrollan las comunicaciones, ante la inexistente planificación en una empresa constructora que trabaja en la Comunidad de Madrid.

5 Análisis y gestión de las partes interesadas

La identificación de las partes interesadas de la constructora se ha basado en la organización departamental de la empresa

6 Tipos de información

Resulta muy complejo definir los distintos tipos de información dentro de la actividad de la construcción ya que se genera una cantidad enorme de información, tanto al inicio, durante la ejecución y al final de la obra. En el anexo se detalla la clasificación realizada.

7 canales de comunicación

Son fundamentales e imprescindibles, y los más utilizados son el correo electrónico, el teléfono móvil y las plataformas online SICÓN y CONSTRURED.

8 Evaluación y mejora del plan

El Plan deberá ser revisado con periodicidad para mejorarlo e identificar nuevas necesidades y establecer nuevos objetivos

7 CONCLUSIONES

La comunicación es una actividad que debe incorporarse en cada proyecto o acción desarrollada desde la empresa.

Una comunicación eficaz requiere de una estrategia de comunicación clara y directa. Las herramientas informáticas y otros cambios tecnológicos están configurando un nuevo entorno comunicativo que permite una gestión más eficaz.

Para lograr una comunicación efectiva y estratégica, debemos definir un plan de comunicación que permita difundir y comunicar los mensajes de la institución, un determinado proyecto o una acción concreta.

En la elaboración del plan debemos conocer el entorno, la cultura corporativa y toda la información de interés que ayude a definir un mapa de situación previo al diseño del plan. Este análisis variará en profundidad según la complejidad de la planificación de comunicación que se va a desarrollar.

En la elaboración del plan de comunicación debemos responder a una serie de preguntas: ¿cuáles son los objetivos que queremos conseguir con la elaboración del plan?, ¿a qué públicos objetivo dirigiremos nuestra comunicación?, ¿qué mensaje definiremos?, ¿cuál será la estrategia que se va a desarrollar? y, sobre todo, ¿qué acciones en concreto vamos a llevar a cabo?

Deberán también marcarse una serie de hitos o indicadores que permitan realizar una tarea de control y seguimiento del cumplimiento del plan. Esta información posibilitará realizar una evaluación y análisis posterior de los resultados, que concluirá con el grado de efectividad del plan desarrollado y servirá de base para futuras actuaciones en comunicación.

Debemos entender la comunicación como una herramienta muy válida para la consecución de los objetivos marcados por la empresa. El plan de comunicación es un instrumento metodológico que permite responder a la pregunta ¿cómo solucionar eficazmente la necesidad de comunicar dentro de mi empresa?,

8 BIBLIOGRAFÍA

-Capítulo 10 de los fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Tercera edición.

-Capítulo 7 La gestión de las partes interesadas, Bill Mc Elroy, Chris Mills. Las personas en la gestión de proyectos.

-<http://www.socialmediacm.com>, Social media strategies, Cómo hacer un plan de comunicación 2.0, Dolores Vela.

-Power point: Comunicaciones corporativas, comunicaciones internas. Profesor Ruth tapia n. Universidad de Chile, Instituto de la comunicación e imagen, Escuela de periodismo.

- Plan de Comunicación de la Universidad de Alcalá.

- Los 100 errores de la comunicación de las organizaciones. Luis Arroyo Magali Yus

- La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Antonio Lucas Martin

- El liderazgo en la comunicación interna. III Estudio sobre la comunicación interna en España. Inforpress, Instituto de Empresa y revista Capital Humano.

- FERNANDO VELIZ MONTERO. Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360º para organizaciones del nuevo siglo. Gedisa editorial océano.

9 ANEXOS

1. PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

Universidad Politécnica de Madrid
Escuela Universitaria de Arquitectura Técnica



ANEXO 1
PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Maite Navarro Iriarte

2012

PLAN DE COMUNICACIÓN

EMPRESA
CONSTRUCTORA

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
(Nombre y firma)	(Nombre y firma)	(Nombre y firma)
FECHA: __/__/__	FECHA: __/__/__	FECHA: __/__/__
EDICIÓN: 00	EDICIÓN:	EDICIÓN:

ÍNDICE

1. OBJETO	1
2. CAUSA.....	2
3. ALCANCE	3
4. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EXISTENTE	5
5. ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.....	7
1. Identificación	7
2. Necesidades de información.....	8
3. Estrategia de comunicación	8
6. INFORMACIÓN OBJETO DE LA COMUNICACIÓN.....	10
6.1 Tipos de información.....	10
7. CANALES DE COMUNICACIÓN	11
7.1 Análisis de factores	11
7.2 Canales disponibles	11
8. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA	13
9. GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA.....	14

1. OBJETO

Los objetivos que se quieren alcanzar con la aplicación del presente Plan de Comunicación son los siguientes:

- Detectar, determinar y satisfacer las necesidades de información y comunicación de las partes interesadas que integran la empresa constructora.

- Establecer la persona o personas responsables de emitir los mensajes, especificar qué información es necesaria transmitir, cuándo y que medio es el más adecuado,

- Asegurar que todo el mundo recibe los mensajes adecuados en los momentos apropiados.

- Facilitar a los empleados el acceso a la información necesaria para desarrollar su trabajo.

- Lograr la implicación de todos los miembros de la empresa en el proceso de comunicación y que sean los propios dueños de la información quienes la comuniquen.

- Aumentar el compromiso, conocimiento y grado de interés de las partes interesadas con la empresa.

- Mejorar la atención a las personas, conocer sus inquietudes, escucharles y fomentar la participación dentro de la empresa.

- Realizar un seguimiento y evaluación de las comunicaciones realizadas, comprobando que llegan correctamente a los destinatarios.

- Registrar conflictos, lecciones aprendidas y llevar a cabo acciones correctivas, para la mejora continua del plan de comunicación.

2. CAUSA

Consideramos que el Plan de Comunicación es necesario por los siguientes motivos:

- Porque una buena comunicación interna propicia la motivación y la participación de todos los que forman parte de la empresa, hace que se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que se hace y lo que se piensa hacer, se sentirán integrados en esta.
- Para que haya una buena comunicación externa es imprescindible una eficaz comunicación interna y esto hace que los trabajadores, transmitan una imagen de la empresa positiva hacia el exterior.

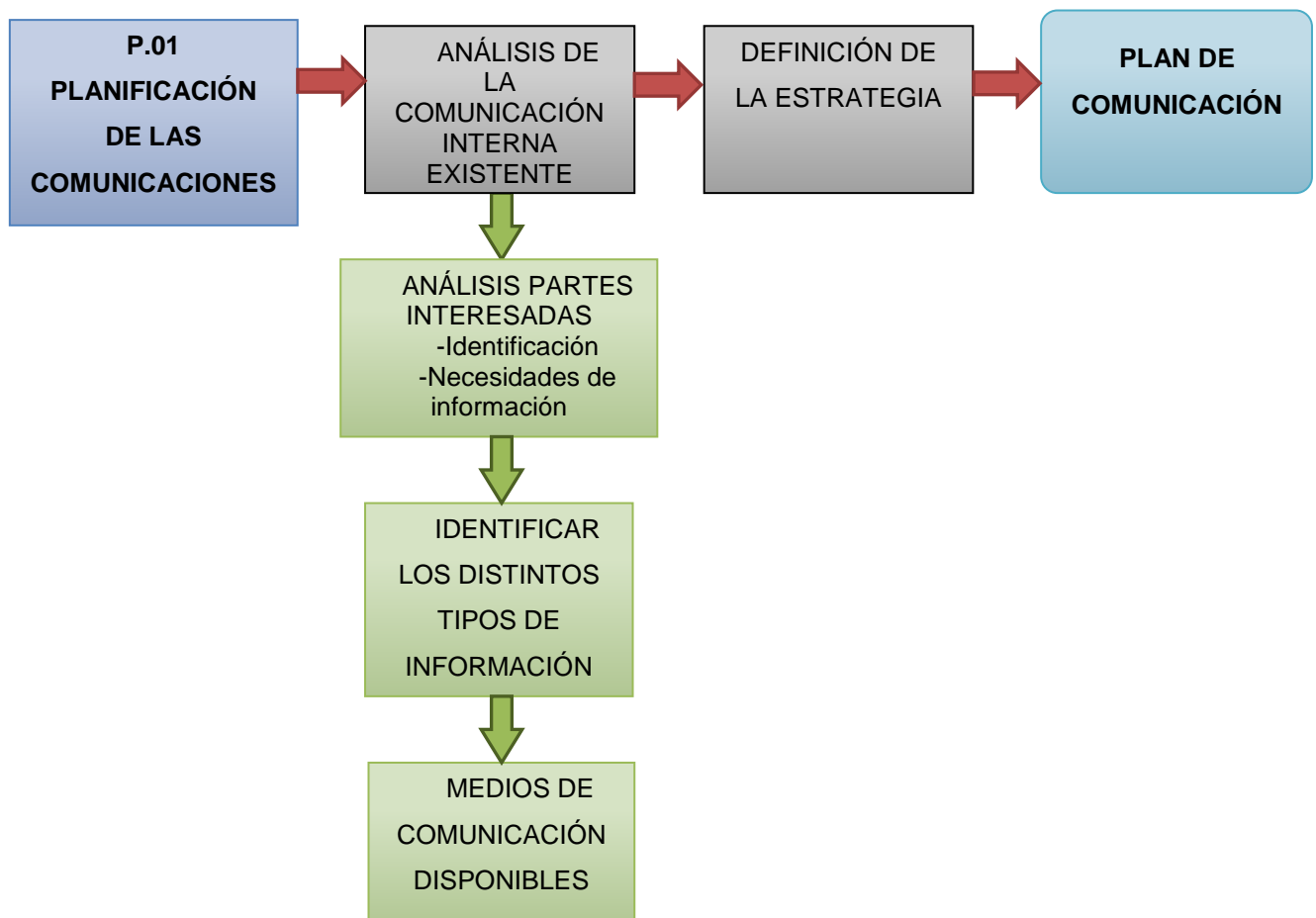
3. ALCANCE

El Plan de Comunicación de la Empresa Constructora se refiere únicamente a comunicación interna y para la consecución de los objetivos propuestos, se desarrollarán una serie de actividades y procesos que se explicarán a continuación.

COMUNICACIÓN INTERNA



PROCEDIMIENTOS

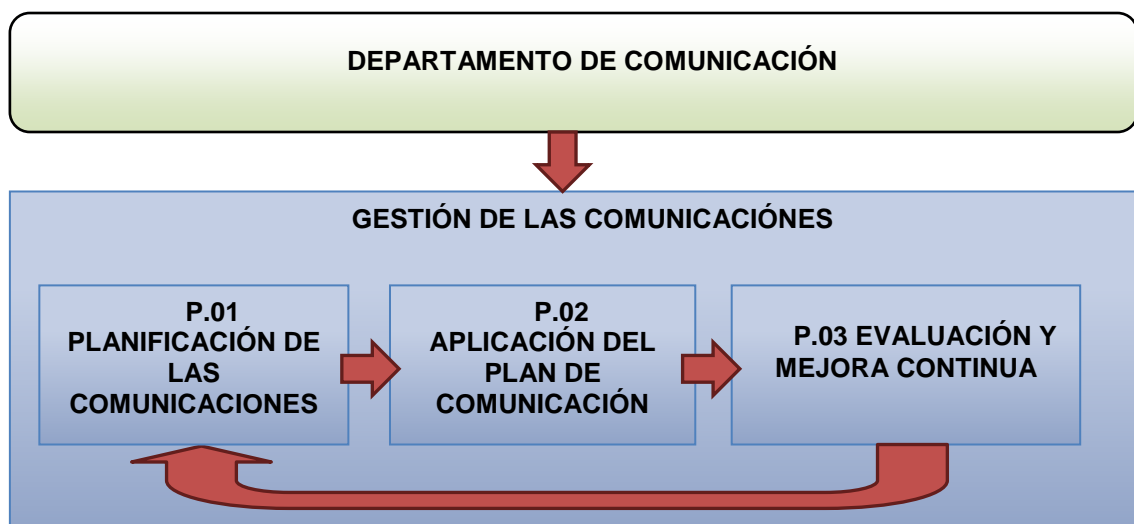




Para la creación, aplicación y posterior evaluación y mejora del Plan de comunicación creemos necesario la creación de un Departamento de Comunicación que lo gestione.

Las actividades y tareas de dicho departamento serán:

- Realizar el análisis de la comunicación interna existente, ver los aspectos a mejorar y establecer unos objetivos.
- Definir una estrategia creativa de comunicación.
- Gestionar la comunicación: corporativa, interna, de crisis y relaciones publicas.
- Atender llamadas, propuestas, sugerencias, dudas...
- Generar información sobre eventos, cursos, noticias de interés, y elaborar el mensaje a transmitir.
- Difundir la información, publicarla.
- Recibir el feedback.
- Recopilar la información publicada.



4. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EXISTENTE

Es necesario realizar un análisis de la actual comunicación interna de la empresa, con el fin de detectar sus puntos críticos, saber de qué punto partimos y a cuál queremos llegar. Para realizar dicho análisis, se podría contratar una auditoría externa. Otra forma que se propone y es un análisis basado en la observación, las entrevistas y los cuestionarios.

Comenzaremos con una entrevista con alguno de los órganos directivos de la empresa para que nos de una primera descripción de cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la empresa, y con el departamento de calidad que es el encargado de poner en marcha la creación del Plan de Comunicación para la empresa. Se trata de detectar que problemas comunicativos están entorpeciendo el desarrollo de las principales actividades que desarrolla una empresa de construcción.

Nos encontramos con una empresa constructora con una organización estructurada en departamentos, que no dependen jerárquicamente unos de otros, pero si todos ellos dependen de un director general y de un consejero delegado.

El único departamento que tiene una estructura jerárquica es el de producción.

Hay trabajadores que realizan tareas de varios departamentos. Otras relaciones que se dan son por la formación de distintos grupos de trabajo, comités..Esta situación nos lleva a detectar una primera necesidad y es la importancia de disponer información relativa a distintos departamentos de una forma fácilmente accesible para las personas que trabajan en ellos.

Los medios de comunicación más utilizados son el correo electrónico, el teléfono móvil, dos plataformas virtuales muy potentes que más adelante explicaremos (SICÓN y CONSTRURED), la página web corporativa, y la red Social Facebook.

No existe departamento de comunicación interna como tal, su labor la están comenzando a desarrollar conjuntamente los responsables del departamento de calidad y medio ambiente y el de formación. Por consiguiente, no existe una planificación formal ni estrategia definida de comunicación. Pese a ello, si se

cuentan con herramientas muy útiles para la gestión de la información, que funcionan correctamente y hacen que la información que allí se almacena, esté disponible para quien tenga la autorización de acceder a ella.

Trataremos por tanto, para comenzar a gestionar la comunicación de la empresa, der elaborar un Plan de Comunicación que plasme la forma correcta y efectiva de comunicar la información de la empresa, y establezca responsables en materia de comunicación.

5. ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

5.1 Identificación

En primer lugar, decir que hablamos de partes interesadas en lugar de público objetivo, o destinatarios de la información, porque veremos que todos los integrantes de la empresa pueden tener el papel de emisor o receptor indistintamente, en función de la información que deseemos transmitir. Por tanto, procederemos a identificar a las personas y grupos de personas que forman parte de la empresa:

Consejero Delegado: El máximo responsable del grupo empresarial

Director general

Departamentos:

- Dpto. de producción
- Dpto. de compras
- Dpto. de estudios
- Dpto. de instalaciones e ingeniería
- Dpto. de post-venta
- Gestión de documentación final de obra
- Control de materiales y equipos
- Departamento de calidad y Medio ambiente
- Departamento de formación
- Dpto. de prevención
- Control de accesos de personal
- Soporte informático
- Administración y finanzas

5.2 Necesidades de información

Será necesario definir para cada parte interesada, sus necesidades de información. De una forma u otra todos los departamentos, dependen del departamento de producción, ya que este es el que ejecuta la actividad principal de la empresa, que es la ejecución de obras de construcción.

Resulta complicado asignar a cada departamento un único tipo de información. Toda la documentación que genera la construcción de un edificio sería innumerable en este documento, la agrupamos de la siguiente forma:

Documentación e información generada:

- Contratos y proformas
- Documentación de trabajadores y control de accesos
- Formación
- Gestión de obras
- Pedidos y albaranes
- Facturas
- Control de hitos (certificados, actas etc..)
- Post-venta y atención al cliente
- Evaluaciones

5.3 Estrategia de comunicación

Consiste en limitar quien se comunica con quien, y quién recibe qué información. No todas las partes interesadas deben acceder a toda la información, ya que existe información confidencial. Trataremos también de evitar excesos y carencias de información..

Las primeras acciones estratégicas que se llevarán a cabo para mejorar la comunicación serán:

- Disponer de toda la información que sea posible en las plataformas online SICON y CONSTRURED, estableciendo a cada perfil unos permisos, lo

que conlleva que la información que necesite estará accesible, y aquella que sea confidencial, estará restringida.

- Para las relaciones interdepartamentales, dado que son numerosas, formalizarlas por escrito, mediante correo electrónico ya que de esta forma queda registrado, y se puede volver a consultar con posterioridad a la emisión del mensaje.

6. INFORMACIÓN OBJETO DE LA COMUNICACIÓN

En este apartado describiremos los diferentes tipos de información a comunicar.

Toda la información será de interés interno, ya que el Plan de comunicación tiene como objetivo inicial mejorar la comunicación interna, aunque es cierto que al difundir la información a través de canales como la página web o redes sociales, llegaremos también a un público externo.

6.1 Tipos de información

Existen diversos criterios para clasificar la información objeto de comunicación:

- Temporalidad:
 - Carácter puntual: Tiene un periodo de publicación fecha de con inicio y fin.
 - Carácter permanente: Información que quedará publicada indefinidamente.

- Actividad que genera:
 - Contratos y proformas
 - Documentación de trabajadores y control de accesos
 - Formación
 - Gestión de obras
 - Pedidos y albaranes
 - Facturas
 - Control de hitos (certificados, actas etc..)
 - Post-venta y atención al cliente
 - Evaluaciones

7. CANALES DE COMUNICACIÓN

(El canal es el medio físico por el cual vamos a transmitir la información. Existen diversos canales, pero la elección del más adecuado, influirá en una correcta transmisión del mensaje. Realizaremos dos pasos para la elección del canal adecuado:

7.1 Análisis de factores

- Urgencia de la necesidad de información: Factor fundamental para descartar algunos medios no inmediatos.
- Disponibilidad de tecnología
- Personal previsto para la transmisión de información
- Necesidad de obtener registro de la información transmitida

7.2 Canales disponibles

SICÓN y CONSTRURED

Es la principal herramienta de comunicación. En SICÓN se publica prácticamente todos los tipos de información descritos anteriormente y es accesible ONLINE Y permanentemente,

Correo electrónico:

Es uno de los principales medios para la comunicación tanto entre las distintas partes interesadas, ya que todos los trabajadores poseen un correo electrónico personal. Igualmente, los distintos departamentos, órganos de gobierno y servicios poseen una cuenta de correo institucional que facilita las comunicaciones entre todas las personas de la empresa.

Redes sociales Facebook

Medio muy interesante hoy en día para difundir información de manera inmediata, y de obtener retroalimentación de la comunicación. Permite muchas opciones, desde mandar un mensaje directo, publicar material gráfico, informar de próximos eventos.

Es el principal medio utilizado por el departamento de formación, ya que le pone en contacto con alumnos de los cursos que imparte la empresa.

Teléfono móvil

Imprescindible para la comunicación con el departamento de producción. Al estar a pie de obra por ejemplo, puede ser la única manera de contactar con el personal que allí trabaja.

Sistema de control de accesos

No es exactamente un medio de comunicación, pero es esencial para el control de la información relativa a los trabajadores de una obra. A través de la lectura de unos códigos, se puede acceder a toda la información de interés y comprobar si está en regla.

8. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA

El proceso de evaluación del Plan de Comunicación contemplará:

- La forma en que se están utilizando los recursos para lograr los objetivos del Plan de Comunicación.

- Debe proporcionar información sobre:

 - El alcance

 - Los costes

 - La calidad

Métodos de evaluación:

- Encuestas: Para valorar la percepción de las partes interesadas.

- Reuniones de revisión del estado de las comunicaciones: Para ello se creará una comisión de comunicación, que se reunirá periódicamente, fijando nuevos objetivos y comprobando su cumplimiento.

INFORME DE RENDIMIENTO:

Se elaborará un informe de rendimiento, que incluirá:

- Comparación de la información recogida, con la línea base del Plan de Comunicación.

- Cambios solicitados

- Acciones correctivas

Con esto se persigue que el Plan de Comunicación sea un documento vivo y se vaya mejorando y solventando los errores detectados en la evaluación.

9. GLOSARIO DE TERMINOLOGIA

Canal: Instrumento a través del cual se transmite la información.

Comunicación: Proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.

Comunicación cruzada: Aquella que incluye el flujo horizontal de información entre personas del mismo nivel organizativo y el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa.

Comunicación interna: Aquella que se produce dentro de la propia organización.

Comunicación externa: Conjunto de mensajes emitidos desde la propia organización hacia sus diferentes públicos externos.

Comunicación descendente: Aquella que fluye desde los rangos superiores de la organización hasta los rangos inferiores.

Comunicación ascendente: Aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores.

Comunicación monodireccional: Es una comunicación en la que la información se transmite en una vía, el receptor no emite ninguna respuesta.

Comunicación bidireccional: Es una comunicación de doble vía, permite retroalimentación.

Comunicación horizontal: Aquella en la que la comunicación fluye entre iguales.

Partes interesadas: Persona o grupo de personas que posee un interés legítimo en el éxito de un proyecto y en el entorno en el que éste se desarrolla.

Parte interesada clave: Persona o grupo de personas que posee un interés legítimo en el éxito de un proyecto y en el entorno en el que éste se desarrolla y que puede influir sobre el éxito de sus resultados.

Retroalimentación: El feedback, momento en el que el emisor se convierte en receptor para captar la comprensión, o la respuesta a su mensaje. Permite conocer el éxito de la comunicación.

